

**PENGUKURAN KINERJA RSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU**  
**MENGGUNAKAN ELEMEN-ELEMEN BALANCED SCORECARD**  
**(Studi Empiris pada RSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU)**



**NASKAH PUBLIKASI**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas Dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun oleh :

**RIANA PUTRI RUSMAWATI**

**B 200 100 289**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2014**

## PENGESAHAN

Yang bertanda tangan dibawah ini telah membaca naskah publikasi dengan judul:

**PENGUKURAN KINERJA RSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU  
MENGUNAKAN ELEMEN-ELEMEN BALANCED SCORECARD  
(Studi Empiris padaRSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU)**

Yang ditulis oleh:

RIANA PUTRI RUSMAWATI

B200100289

Penandatanganan berpendapat bahwa naskah publikasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Februari 2014

Pembimbing

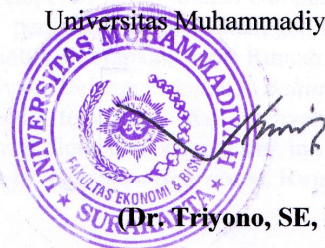


(Drs. Atwal Ariin, Akt, M.Si)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



(Dr. Triyono, SE, M.Si)

**SURAT PERNYATAAN  
PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Bismillahirrahmanirrohim

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

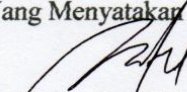
Nama : Riana Putri Rusmawati  
NIM : B200100289  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisni/Akuntansi  
Jenis : Skripsi  
Judul : Pengukuran Kinerja Dengan Elemen-Element *Balanced Scorecard*  
(Studi Empiris Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah  
Delanggu Klaten)

Dengan ini menyatakan bahwa saya menyetujui untuk:

1. Memberikan hak bebas royalti kepada Perpustakaan UMS atas penulisan karya ilmiah saya, demi pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Memberikan hak menyimpan, mengalih mediakan/mengalih formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikan serta menampilkannya dalam bentuk *softcopy* untuk kepentingan akademis kepada Perpustakaan UMS, tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta.
3. Bersedia dan menjamin untuk menanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UMS, dari semua bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah ini.
4. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan semoga dapat digunakan sebagaimana semestinya.

Surakarta, 10 Maret 2014

Yang Menyatakan

  
(Riana Putri R)



**PENGUKURAN KINERJA RSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU**  
**MENGGUNAKAN ELEMEN-ELEMEN BALANCED SCORECARD**  
**(Studi Empiris pada RSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU)**

**ABSTRAK**

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Delanggu merupakan salah satu rumah sakit umum milik PP Muhammadiyah yang tujuannya utamanya bukan mencari keuntungan, tetapi lebih kepada jasa konsumen. Selama ini dalam menilai kinerjanya, Rumah Sakit Umum ini hanya fokus pada efisiensi pengelolaan dana yaitu dengan mengevaluasi anggaran pendapatan dan biaya apakah sudah dapat dibandingkan dengan realisasinya atau tidak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit apabila menggunakan *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* diharapkan rumah sakit dapat mengembangkan aspek keuangan dan non keuangan dalam melakukan penilaian kinerja, sehingga nantinya diharapkan bahwa rumah sakit mampu menjadi institusi yang dapat memberikan kepuasan kepada para konsumen, karyawan yang berkomitmen tinggi dan kemudian akan menghasilkan surplus yang memadai.

Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 3 tahun, yaitu dari tahun 2010-2012, menggunakan analisis komparatif dimana peneliti melakukan evaluasi kinerja rumah sakit antar periode kemudian membandingkan dengan target yang sebelum ditetapkan dan kemudian membandingkan dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan dan kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh dari studi pustaka, data sekunder Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Delanggu dengan skala ordinal. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari pencapaian pendapatan dan perubahan biaya, perspektif pelanggan dilihat dari akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal menggunakan jumlah penanganan keluhan, peningkatan pendapatan, Respond Times.

Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari retensi karyawan ada pelatihan karyawan. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Delanggu karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

**Kata kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, Rumah Sakit**

## **PENDAHULUAN**

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Begitu pula kinerja rumah sakit yang semakin dituntut untuk memberikan pelayanan secara profesional seperti organisasi bisnis walaupun bersifat non profit.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, diperlukan pengukuran kinerja yang tepat. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor paling penting yang menjadi ukuran keberhasilan sebuah organisasi. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“PENGUKURAN KINERJA RSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU MENGGUNAKAN ELEMEN-ELEMEN BALANCED SCORECARD”**.

## **TINJUAN PUSTAKA**

### **A. Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; ualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam pencapaian tujuan (Robertson, 2002).

### **B. Rumah Sakit**

Menurut WHO (*World Health Organization*) (dalam Kariem 2012), rumah sakit adalah institusi, merupakan bagian internal dari organisasi kesehatan dan organisasi sosial, yang berfungsi menyediakan pelayanan kesehatan secara lengkap (komprehensif) baik itu berupa penyembuhan penyakit (kuratif) maupun pencegahan penyakit (preventif) kepada masyarakat luas.

### **C. *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 17), *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang akan dipakai adalah metode deskriptif, yaitu penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subyek berupa individu, organisasional, industri atau perspektif lain. Serta menjelaskan karakteristik subyek yang diteliti dan mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu kemudian menawarkan ide masalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya (Indriantoro dan Supomo, 1999:88).

### **B. Desain Penelitian**

Penelitian ini mengukur kinerja rumah sakit. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Objek penelitian pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten. Data yang digunakan antara lain data primer dan data sekunder dalam kurun waktu 2010-2012.

### **C. Objek Penelitian**

Objek pada penelitian ini menggunakan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten.

### **D. Data dan Sumber Data**

#### **a. Data Primer**

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002: 145) data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).

b. Data Sekunder

Menurut Indiantoro dan Supomo (2002:145), metode sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

**E. Metode Analisis Data**

Analisis data yang dilakukan dengan analisis komparatif yaitu dengan membandingkan antara pengukuran kinerja yang dilakukan pihak rumah sakit dengan pengukuran kinerja berdasarkan Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu masih menggunakan standar pengukuran kinerja yang digunakan sebagai berikut:

a. BOR (Bed Accupancy Ratio: Angka penggunaan tempat tidur)

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan rumah sakit}}{\text{jumlah tempat tidur} \times \text{Jumlah hari (satuan waktu)}} \times 100\%$$

b. LOS ( Length Of Stay : Rata – rata lamanya pasien di rumah sakit)

$$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan pasien keluar}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup+mati)}} \times 100\%$$

$$\text{TOI} = \frac{(\text{jml tempat tidur} \times \text{jml hari}) - \text{hari perawatan rumah sakit}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup+mati)}} \times 100\%$$

d. BTO (Bed Turn Over = Angka perputaran tempat tidur

$$\text{BTO} = \frac{\text{jumlah pasien keluar (hidup+mati)}}{\text{jumlah tempat tidur}} \times 100\%$$



e. NDR (Net Death Rate)

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup+mati)}} \times 100\%$$

f. GDR (Gross Death Rate)

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup+mati)}} \times 100\%$$

g. Jumlah Pasien Rawat Inap

Pencapaian program kerja dari jumlah yang dirawat merupakan masukan bagi rumah sakit, khususnya pada instalansi rawat inap karena semakin banyak pasien yang dirawat menunjukkan pelayanan rumah sakit yang semakin baik.

Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*

**a. Perspektif keuangan.**

1) Pertumbuhan Pendapatan

$$\text{Pertumbuhan ekonomi} = \frac{\text{Pendapatan Tahun Berjalan} - \text{Pendapatan Tahun Lalu}}{\text{Pendapatan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

2) Perubahan Biaya

$$\text{Perubahan biaya} = \frac{\text{Biaya Tahun Berjalan} - \text{Biaya Tahun Lalu}}{\text{Biaya Tahun Lalu}} \times 100\%$$

## **b. Perspektif Pelanggan**

### 1) Akuisisi Pelanggan

$$\text{Akuisisi pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan(pasien) baru}}{\text{jumlah pelanggan (pasien)}} \times 100\%$$

### 2) Retensi Pasien

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan tahun berjalan}}{\text{jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

### 3) Kepuasan Pelanggan.

Tingkat kepuasan pelanggan konsumen bisa diukur menggunakan survey kepuasan konsumen yang dilakukan oleh instansi atau keluhan yang masuk pada kotak saran yang tersedia.

## **c. Perspektif proses Bisnis Internal**

### 1) Berkurangnya keluhan.

Diukur berdasarkan jumlah penurunan keluhan setiap tahunnya.

### 2) Respond Times

Diukur berdasarkan seberapa cepat pelayanan yang diberikan kepada pasien.

## **d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.**

### 1) Retensi Karyawan.

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Karyawan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

## 2) Peningkatan Kapabilitas Karyawan

$$\text{Kapabilitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pelatihan}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

### PEMBAHASAN

#### A. Pengukuran Kinerja dengan Metode Standar Pengukuran pada RS PKU

##### Muhammadiyah Delanggu Klaten

Pengukuran kinerja jasa pelayanan kesehatan di PKU Muhammadiyah Delanggu klaten selama ini menggunakan standar antara lain: BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length Of Stay*), BTO (*Bed Turn Over*), jumlah kunjungan pasien rawat inap, jumlah kunjungan rawat jalan, jumlah kunjungan pasien rawat darurat, GDR (*Gross Death Rate*) dan NDR (*Net Death Rate*).

Laporan Pengukuran Kinerja menggunakan Standar Rumah Sakit

	2010	2011	2012	rata-rata	standar ideal
BOR	58,31%	63,84%	66,57%	62,91%	60- 85%
ALOS	6,01	4,01	2,77	4,26	6- 9 hari
TOI	4,3	2,27	1,39	2,65	1- 3 hari
BTO	35,41	58,16	87,6	60,39	40- 50 kali
GDR	12,71	1,81	813,96	276,16	<45 per 1000 penderita keluar
NDR	2,28	1,42	209,53	71,08	<25 per 1000 penderita keluar
kunjungan rawat jalan	37.823	38.470	44.179	-	
kunjungan rawat inap	6.012	6.119	14.129	-	

Sumber : Bagian Rekam medik RS PKU Muhammadiyah Delanggu

Peneliti menggunakan ukuran kinerja dengan total bobot skor 8 untuk kriteria “baik” dan -8 untuk kriteria “kurang”. Bobot skor tersebut merupakan jumlah dari pengukuran kinerja.

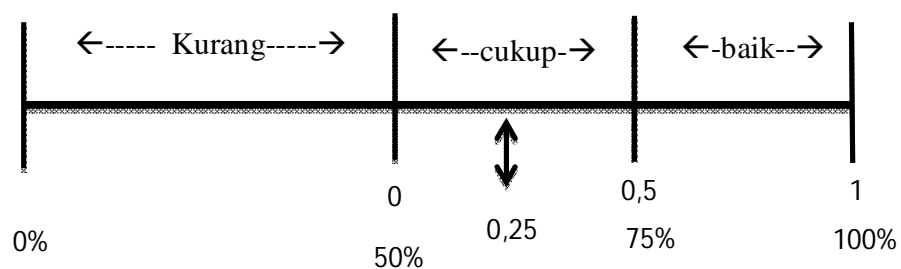
#### Skor Pengukuran Kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu Klaten

Indikator	Skor
BOR	1
ALOS	-1
TOI	1
BTO	1
GDR	-1
NDR	-1
Kunjungan Rawat Jalan	1
Kunjungan Rawat Inap	1
<b>Total Skor</b>	<b>2</b>

Sumber: data diolah

Hasil analisa pengukuran kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu Klaten menunjukkan bahwa skor yang diperoleh adalah 2. Rata-rata skor yang diperoleh  $2/8 = 0,25$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu adalah “cukup”.

Hasil Pengukuran berdasar standar Rumah Saki



**B. Pengukuran Kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu Klaten**  
**dengan Menggunakan *Balanced Scorecard***

Tolak ukur yang peneliti gunakan dalam analisis berikut ini berdasarkan referensi dari Kaplan dan Norton (*Balanced Scorecard :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 2000).

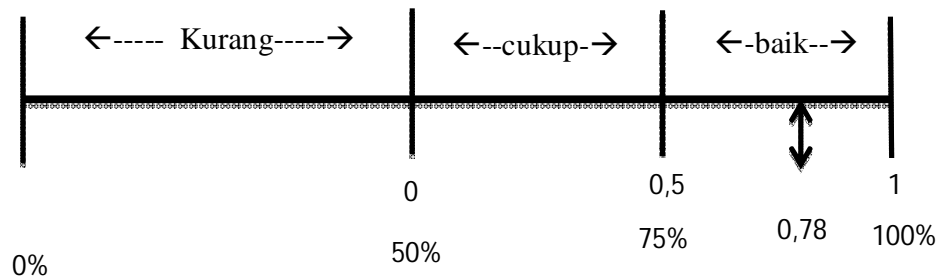
**Tabel 4.11**  
**Ikhtisar Kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu dengan *Balanced Scorecard***

Keterangan	Kriteria	Skor
<b>Prespektif keuangan</b>		
a. Pertumbuhan pendapatan	Baik	1
b. Perubahan biaya	Baik	1
<b>Prespektif Pelanggan/Pasien</b>		
a. Akuisisi pelanggan/pasien	Kurang	-1
b. Retensi pelanggan/pasien	Baik	1
c. Kepuasan pelanggan/pasien	Baik	1
<b>Prespektif Proses Bisnis Internal</b>		
a. Berkurangnya keluhan	Baik	1
b. <i>Respond Times</i>	Baik	1
<b>Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>		
a. Retensi Karyawan	Baik	1
b. Pelatihan Karyawan	Baik	-1
<b>Total Skor</b>		<b>7</b>

Sumber : Data Sekunder yang diolah

Peneliti menggunakan ukuran kinerja dengan total bobot skor 9 untuk “baik” dan -9 untuk “kurang”. Bobot skor tersebut merupakan jumlah dari ukuran penilaian kinerja. Adapun hasil analisis pengukuran kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu menunjukkan bahwa skor yang diperoleh adalah 7.

Rata-rata skor adalah  $7/9 = 0,78$  sehingga bisa disimpulkan bahwa kinerja RSU PKU Muhammadiyah Delanggu adalah baik.



## KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Kinerja perspektif keuangan diukur menggunakan dua indikator yaitu, pertumbuhan pendapatan, dan perubahan biaya. Dari indikator pertumbuhan pendapatan diperoleh kesimpulan bahwa RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten sudah baik dalam meningkatkan pendapatannya, hal ini dapat dilihat adanya peningkatan pendapatan di tiap tahunnya.

Kinerja perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan indikator *customer acquisition*, *customer retention*, dan *customer satisfaction*. Dari indikator pengukuran tersebut diperoleh kesimpulan bahwa RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten cukup baik dalam meningkatkan jumlah pelanggan baru,



mempertahankan para pelanggan baru, mempertahankan para pelanggan yang masuk setiap tahunnya

Kinerja prespektif proses bisnis internal dikategorikan baik, karena rumah sakit mampu meningkatkan penjualan jasanya dengan menambah dan mengembangkan layanan jasa yang diberikan

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu peningkatan retensi karyawan dan kapabilitas karyawan. Dari indikator retensi karyawan secara umum menunjukkan hasil yang cukup baik.

**Keterbatasan**

Adapun keterbatasan pada penelitian ini yaitu :

1. Peneliti hanya melakukan penelitian di RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu selama kurun waktu 3 tahun dari tahun 2010-2012.
2. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sebanyak 5 pelanggan/pasien.
3. Peneliti tidak diperkenankan berinteraksi langsung dengan pasien, hanya diperbolehkan melalui bagian diklat rumah sakit.

**Saran**

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya meneliti kurun waktu 5 tahun terakhir sehingga data yang diperoleh dapat dikembangkan lebih lanjut.
2. Sebaiknya kuesioner yang digunakan/disebarkan minimal lebih dari 5 kuesioner sehingga hasil penelitian dapat dianalisis lebih dalam.
3. Peneliti selanjutnya sebaiknya menggunakan observasi langsung kepada pelanggan/pasien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Huda, Achya Zaenul. 2013. "Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten)" Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo.1999. *Metode Penelitian Bisnis*.Yogyakarta : BPFE.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : BPFE.
- Kaplan, Robert S dan David P Norton.2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Lovelock, Christopher H dan Lauren K Wright.2005. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: PT INDEKS Gramedia.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny Setyawan.2001. *Sistem Perencanaan Pengendalian dan Manajemen*.Edisis 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Robertson, Gordon. 2002. "Review Kinerja". Lokakarya Review Kinerja.BPKP dan Executive Education.
- UU.Nomor 44 Tentang Rumah Sakit
- Wijaya, Karim Muqtasim Indra. 2012. "Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sragen Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard" Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fkultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Wulandari, Febriana.2011. "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi kasus pada RS Nirmala Suri Sukoharjo)" Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fkultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.